

PRIORITÉ N°2

Externaliser la R & D pour accélérer l'innovation

Grâce à l'offre pléthorique des start-up, les distributeurs multiplient les tests, confiant ainsi une part de plus en plus grande de leur recherche et développement à ces jeunes pousses. Un moyen de limiter les frais – et les risques – pour les enseignes, tout en étant en capacité d'accroître le déploiement en cas de succès.

« **N**ous avons un intérêt commun avec les start-up, c'est l'accélération. À nous de voir en quoi leur solution peut s'inscrire dans un projet déjà tracé car les start-up doivent s'insérer dans la vision stratégique du groupe. »

Comme les huit autres distributeurs conviés à notre table ronde, Jean-Bernard Della Chiesa, président de Scrambled, la structure d'innovation du Groupe Etam, compte sur les solutions techniques des jeunes pousses, que le distributeur lui-même ne pourrait pas rapidement développer.

Pas question toutefois de céder à toutes les sirènes. D'une même voix, notre panel de distributeurs insiste sur la nécessité de garder en tête un focus métier, qu'importe la maturité de la solution apportée par la start-up. Chez Fnac-Darty, Florian Ingen-Housz a ciblé « un nombre réduit d'objectifs business que l'on essaie d'adresser avec les start-up. Le plus dur, c'est de dire non et de résister à l'envie de tester. Notre principal concurrent est Amazon. Et face à l'entreprise la plus puis-

sante du monde, nous misons sur la création d'atouts non "réplicables" et sur la différenciation, plutôt que sur le rattrapage. »

Le groupement Les Mousquetaires partage cette vision. Sa directrice de l'innovation, Patricia Chatelain, souligne que « les start-up ne sont pas le saint Graal. Il faut garder le cap de la création de valeur, qui doit être plus importante que si nous le faisons nous-mêmes. Elles trouvent un écho chez nous dès qu'elles apportent une proposition de valeur et un modèle économique et qu'elles sont en capacité de produire des proofs of concept ».

Multiplier les tests

Ces fameux POC représentent LE moment de vérité pour les jeunes pousses et les enseignes. Tout en sachant, comme le souligne Pierre Blanc, directeur écosystème et innovation pour Carrefour, que cet exercice induit une certaine « complexité dans le partage de données et dans l'intégration de leurs solutions avec nos systèmes, mais nous restons agiles. » Une fois la



Ce chariot Wiigo de Follow Inspiration a été testé par plusieurs enseignes de notre panel. Son atout ? Il suit le client pendant ses courses.

barrière technique franchise, pour Stéphanie Hajjar, directrice innovation et entrepreneuriat chez Leroy Merlin France, la mise en place d'un POC représente le moyen de « confronter les start-up à la réalité ». Comme ses confrères, elle insiste sur l'absolue nécessité de bien définir en amont le test avec des critères précis à valider. Un préalable qui permet d'aller très vite si le test a été un succès. En effet, le principal défi de ces démarches d'open innovation est de rester ouvert tout en étant cadré. Même en cas d'essai non

GÉMO Bouger vite

Le distributeur compte sur les jeunes pousses pour l'aider à bouger vite face à un marché ultra-concurrentiel. « Nous sommes dans des métiers où plus l'on grandit, plus l'organisation se complexifie, explique Christophe Danion, directeur marketing et digital de Géo. Et parallèlement, le digital a bouleversé la façon d'entrer en relation avec les marques. Pour rester agiles, nous sommes donc en veille sur tout ce qui peut améliorer l'expérience et apporter un vrai service pour créer une relation particulière avec la marque. »

AUCHAN Sélectionner, cadrer et fermer

La cellule innovation d'Auchan se charge, avec les équipes techniques et d'expérience client, de mettre en place des *proofs of concept* et de définir des critères précis quant aux attentes du projet. Une étape majeure pour Denis Vanbeselaere, directeur innovation : « Il faut sélectionner, cadrer et savoir pivoter ou fermer. Cela peut être frustrant, mais on doit savoir dire non et arrêter des projets sur des critères très factuels. Un POC nécessite beaucoup d'énergie et d'accompagnement, comme un palet de curling : si l'on ne frotte pas la glace, il s'arrête et n'atteint pas sa cible. Dans le même temps, on ne peut pas être champion de l'innovation dans tous les domaines. Il faut donc définir des priorités. »

probat. D'ailleurs, « l'un des autres gains à travailler avec les jeunes pousses, c'est la gestion de l'échec, note Jean-Bernard Della Chiesa. Plus de 90 % vont se planter et un groupe de retail ne pourrait pas en assumer seul les conséquences. Il s'agit du rôle majeur des capital-risqueurs dans leurs investissements. Mais on peut beaucoup apprendre de ces échecs et réorienter les solutions vers d'autres pistes que nous n'avions pas anticipées au départ. Quand on a testé la livraison à domicile chez Undiz par exemple, on s'est rendu compte que ce

n'était pas être livré très vite qui comptait le plus pour les clients, mais dans un créneau précis ».

Accompagner en souplesse

Une fois que les solutions des start-up ont été identifiées comme probantes, le niveau d'accompagnement peut alors monter d'un cran. Chez Auchan, Denis Vanbeselaere, directeur de l'innovation, ne souhaite pas entrer dans une logique d'incubation, car « la mise sous cloche de cinq ou six start-up a tendance à limiter l'ouverture aux partenaires potentiels et aux



©PIERRE VASSILAKIANTHAKIS / FOTOLIA

Tous les responsables insistent sur l'importance de bien cadrer les tests pour savoir si la solution est probante ou non.

Leroy Merlin Confronter les start-up à la réalité

Leroy Merlin accompagne une quarantaine de start-up et mise sur une approche Test & Learn méthodique. « Un test ne doit pas dépasser trois à cinq mois, sinon cela signifie que le projet n'a pas rencontré son marché ou n'a pas été animé suffisamment pour en tirer des enseignements, note Stéphanie Hajjar, directrice innovation et entrepreneuriat. La vitesse est un enjeu dans l'innovation et c'est une notion relative en fonction des métiers et des gens. Les start-up nous permettent d'accélérer dans un tempo de marché toujours plus exigeant. » La difficulté consiste donc à réduire l'écart entre les deux univers car « les jeunes pousses se tourneront vers les distributeurs qui auront la capacité à aller vite ».

technologies possibles ». En revanche, chez Etam ou Car Studio, les directions mixent accélération et incubation, avec parfois une prise de participation financière. Elle reste minime, indique Edoardo Manitto, ex-directeur du développement des Galeries Lafayette : « Nous investissons de très petits tickets allant de 3 à 5 %, via une structure financière indépendante des Galeries pour ne pas gêner les start-up dans le démarchage d'autres distributeurs. » Accompagner oui, mais tout en souplesse et en autonomie. ■ c. c.

Suite p. 34